

学校编码: 10384

学号: 17920071150643



分类号_____密级_____

UDC _____

厦门大学

硕 士 学 位 论 文

S 公司直销团队绩效管理的改进

The improvement of the Performance Management
of direct sales teams in S Company

郑伊娜

指导教师姓名: 程文文 副教授

专 业 名 称: 工商管理 (MBA)

论文提交时间: 2010 年 4 月

论文答辩日期: 2010 年 5 月

学位授予日期: 年 月

答辩委员会主席_____

评 阅 人_____

2010 年 6 月

厦门大学博硕士论文摘要库

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学博硕士论文摘要库

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

- （ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。
- （ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士论文摘要库

摘 要

软件运营服务是随着互联网的发展和应用程序的成熟而兴起的一种新的软件应用及服务模式。它通过 Internet 交付和使用软件的模式,把传统上软件由客户内部运营的模式转变为在线租用的模式。在全球范围,软件运营服务行业是个应用模式日益深入、用户层面不断扩展的朝阳产业。在国内,该行业处于较为有利的经济、政策、技术环境之中,行业整体势必迎来大规模增长和完全开放性的竞争格局。对该行业的本土企业来说,快速扩大规模、占领市场,才能享受到行业增长带来的丰厚利润。而通过绩效管理提高直销团队的销售水平是提高企业整体运营水平的重要手段。本研究就旨在借由分析软件运营服务行业的销售团队绩效管理现状,提出具有实际意义的改进方案,为该行业的本土企业依靠绩效管理提升竞争力提供借鉴,探索一套从理论到实际的软件运营行业销售团队绩效管理科学方法。

本文回顾绩效管理五个阶段的相关理论,并分析了绩效评估与绩效管理的区别。以理论为依据,结合研究样本 S 公司直销团队绩效管理五个阶段的现状,分析 S 公司绩效管理存在的问题。客观阐述问题后,围绕着绩效管理的五个阶段,提出了绩效管理改进方案,并进一步得出本文主要结论。

作者认为,S 公司的员工呈现出年轻化、低学历化和高流动性的特点,目前的绩效管理方式仍旧停留在绩效评估的阶段,既不利于员工的发展,也不利于组织绩效的提升和长远发展。鉴于 S 公司的发展需求,应全面建立绩效管理体系,通过设定绩效计划、持续绩效沟通、进行绩效评估、反馈绩效评估和应用评估结果这五大环节,科学、公正、公平地激励员工提高绩效水平、推动组织战略发展。鉴于 S 公司在软件运营服务行业的代表意义,这一结论对其他同类型的本土软件运营服务企业同样具有借鉴意义。希望本土企业能够强化销售团队绩效管理,抓住这一产业机会,成为市场的主导者。

关键词: 软件运营; 绩效管理; 绩效评估

厦门大学博硕士论文摘要库

Abstract

Software as a service (SaaS) is a new service model of software application with the development of internet and the growth of application software. It offers software through internet, changing the traditional model of internal operation into license on line. In the worldwide, SaaS industry is a developing industry with deepened application models and broadened clients. In China, SaaS industry is in a good condition of recovered economy, policy and technology support. So the industry is about to grow rapidly and forms an open competition condition. For a domestic enterprise in SaaS industry, to win is to grow fast and have a high market share. Improving the level of sales teams by Performance Management is an important measure of improving the operation level of the whole enterprise. The study is to come up with practical plans for domestic enterprise in SaaS industry through analyzing the Performance Management of SaaS industry and conclude a scientific way of sales teams' Performance Management of domestic companies to enhance competitiveness.

The study reviews the relative theory of Performance Management five stages and analyzes the difference between Performance Evaluation and Performance Management. Based on the theory, the study analyzes the problems in Performance Management of S Company by studying the condition of Performance Management five stages in S Company. After objective description, the study comes up with the improvement plans of Performance Management on the basis of the Performance Management five stages and further concludes the main conclusion of the essay.

It is believed that the clerks in S Company are young, with low educational attainment and easy to resign. Performance Management in S Company still remains at Performance Evaluation stage, which is not beneficial for clerk's career and the improvement of Performance Management in the company in future. Take the demand of S Company for development into account, it is suggested that the company should build a Performance Management system, stimulate the clerks to improve performance and promote the development of the company through making performance plans, communicating continuously, evaluating objectively, having feedback and applying the result. Because S Company is the example of domestic

companies in SaaS industry, the conclusion also makes sense to other domestic companies. Hope that domestic companies could strengthen the Performance Management of sales teams and become the market leaders by seizing the industry opportunity.

**Key words: Software as a service; Performance management;
Performance evaluation.**

厦门大学博硕士论文摘要库

目 录	
前 言.....	1
一、 研究背景	1
二、 研究目的	3
三、 研究范围与内容	5
四、 本文的主要结构	5
第一章 理论回顾	6
第一节 绩效评估	6
第二节 绩效管理	7
一、 绩效管理的基本环节	7
二、 绩效管理的基本方法	9
第三节 绩效评估与绩效管理的区别	13
一、 宽度不同	13
二、 手段不同	13
三、 目的不同	14
四、 范围不同	14
第四节 绩效管理的必要性和重要性	15
一、 绩效管理提升组织绩效	15
二、 绩效管理有利于组织的长远发展	15
三、 绩效管理提高组织管理水平	15
四、 绩效管理促进员工发展	15
第二章 S 公司现状与问题	17
第一节 企业概述	17
一、 业务范围	17
二、 组织架构	18
三、 人力状况	19
四、 绩效管理	22
第二节 S 公司直销团队绩效管理现状	26
一、 绩效计划	27
二、 绩效沟通	28
三、 绩效评估	28
四、 反馈绩效	29
五、 应用结果	29
第三节 S 公司直销团队绩效管理存在的问题	31
一、 偏离实际的绩效计划	31
二、 片面化的绩效沟通	32
三、 不符合现状的绩效评估	32
四、 形式化的绩效评估反馈	33
五、 缺失的评估结果应用	33
六、 小结	34

第三章 S 公司直销团队绩效管理改进方案	35
第一节 确立大绩效计划	35
一、直销团队绩效计划的长期化	35
二、各部门绩效目标的集体化	36
三、个人绩效计划的全面化	37
第二节 持续绩效沟通	39
一、建立沟通渠道	39
二、保持信息的同步	40
第三节 完善绩效评估方案	40
一、直销团队岗位划分成长阶梯	41
二、见习商务代表绩效评估方案	41
三、商务代表及以上级别绩效评估方案	43
四、见习商务经理绩效评估方案	44
五、商务经理及以上级别绩效评估方案	46
第四节 构建绩效反馈渠道	46
一、绩效反馈的面谈渠道	46
二、绩效反馈的申诉渠道	46
第五节 建立绩效应用机制	47
一、见习商务代表的升降机制	47
二、商务代表及以上级别的升降机制	48
三、见习商务经理的升降机制	49
四、商务经理及以上级别的升降机制	49
第六节 小结	50
第四章 本文主要结论	51
[参考文献]	53
致 谢	54

Contents

Preface.....	1
1 Study background	1
2 Study Purpose	3
3 Study Scale and Contents	5
4 The Stucture of the study	5
Chapter 1 Theory Review	6
Section 1 Performance Evaluation.....	6
Section 2 Performance Management	7
1 Basic procedures of Performance Management	7
2 The Basic Measures of Performance Management	9
Section 3 The difference between Performance Evaluation and b	
Performance Management.....	13
1 Different Extents.....	13
2 Different Ways	13
3 Different Purposes	14
4 Different Scales.....	14
Section 4 The Necessity and importance of Performance management.....	15
1 Performance Management improves the Performance of organization... 15	
2 Performance Management benefits the improvement of organization.... 15	
3 Performance Management benefits the management of organization..... 15	
4 Performance Management improves the development of the clerks..... 15	
Chapter 2 The Status and Problems of S Company	17
Section 1 The Company Profile	17
1 Business	17
2 Structure.....	18
3 Human Resource.....	19
4 Performance Management	22
Section 2 The Status of S Company Sales Teams Performance	
Management.....	26
1 Performance Object	27
2 Performance Communication	28
3 Performance Evaluation.....	28
4 Feedback Performance Evaluation	29
5 Apply the result.....	29
Section 3 Problems of S Company Sales Teams Performance.....	31
1 Impractical Performance Object.....	31
2 Unilateral Performance Communication	32
3 Impractical Performance Evaluation	32
4 Presentational Performance Evaluation Feedback.....	33
5 Lost Performance Applying	33
6 Summary	34
Chapter 3 Suggestion For S Company sales teams Performance	
Management	35
Section 1 Fix a complete Performance Plan	35
1 Long-term Performance Plan of sales teams	35

2 Comprehensive Performance Plan of each department	36
3 Collective Performance Plan of each clerk.....	37
Section 2 Continued Performance Communication	39
1 set up communication channel.....	39
2 keep everyone on the same page	40
Section 3 Better the Plan of Performance Evaluation.....	40
1 set up growth channel in sales teams	41
2 The Performance Management Plan of salesman on probation	41
3 The Performance Management Plan of salesman and higher ranks	43
4 The Performance Management Plan of sales manager on probation.....	44
5 The Performance Management Plan of sales manager and higher ranks	46
Section 4 set up feedback channel of Performance Management	46
1 The face to face channel of Performance Management feedback	46
2 The Appealing channel of Performance Management.....	46
Section 5 build the Application system	47
1 The Promotion and Degradation System of salesman on probation.....	47
2 The Promotion and Degradation System of salesman and higher ranks	48
3 The Promotion and Degradation System of sales manager on probation	49
4 The Promotion and Degradation System of sales manager and higher ranks	49
Section 6 Summary	50
Chapter 4 The Main Conclusion	51
References	53
Acknowledgement	54

前言

一、研究背景

软件运营服务，英文为 **Software as a service**，简称 **SaaS**，直译过来的意思为“软件即服务”，是通过 **Internet** 交付和使用软件的模式。它把传统上软件由客户内部运营的模式转变为在线租用的模式。在传统的模式中，软件产品交付给客户后在客户内部的 **IT** 系统中进行安装、实施、运营及维护；而在 **SaaS** 模式下，软件以托管的方式由 **SaaS** 服务提供商运营维护，客户通过 **Internet** 租赁并远程使用软件，通常按订购的功能模块、**License** 数量和时间长短向厂商支付租赁费用。软件以及软件赖以运行的 **IT** 基础设施的所有权属于 **SaaS** 服务提供商，客户仅在租赁的期间内拥有使用权。^①软件运营服务的市场细分，如表 1。

表 1：中国 **SaaS** 市场细分

细分市场	领域细分
消费级市场	手机电视、手机游戏、网络游戏、数字音乐
中小企业	网络杀毒/安全监测、企业短信/企业彩铃、企业邮箱、搜索引擎、 CRM/PM/OA/ERP 、企业建站/域名注册/虚拟主机/网页设计、主机托管/服务器租用、电子商务平台

资料来源：赛迪顾问股份有限公司：《中国 **CRM** 软件市场研究报告》，2009 年 4 月。

对客户来说，它与传统软件的区别如表 2。

由上可知，软件运营服务是随着互联网的发展和应用程序的成熟而兴起的一种新的软件应用及服务模式，更适合个性化需求少、预算有限、**IT** 能力较弱、数据安全要求低的中小企业。

正因为此，2008 年在全球经济受到金融危机影响的前提下，软件总体市场规模同比增长仅 3.2%，而 **SaaS** 产品由于其独特的交付方式降低了企业信息化建设成本，经济衰退的大背景反而成为其大力拓展的机会。同比 2007 年，全球 **SaaS** 产品销售增长率达到了 17.4%，远远高于软件总体市场的增长幅度。事实

^①赛迪顾问股份有限公司. 2008-2009 年中国 **SaaS** 市场研究年度报告[R]. 北京：赛迪顾问股份有限公司，2009.

上，赛迪顾问预测 2009 年全球 SaaS 市场增长率将提升到 18.1%，到 2010 年，其增长率更会突破 20%，达到 23.7%。^①

表 2：软件运营服务与传统软件区别表

项目	传统软件	软件运营服务
可扩展性	定制开发，满足企业个性需求	规模化、标准化，可拓展性较差
便捷性	需要专门设备和专人维护	不限时间、地点，通过互联网可直接使用，无需专门设备和专人维护
可控性	提供商难以实时了解和控制产品的使用情况	提供商可以实时了解所有产品的使用情况
可靠性	对客户的 IT 能力要求较高，IT 能力较弱的用户正常使用和维护产品的难度较大	由提供商提供专人、专项设备维护产品，对客户的 IT 能力要求较低
数据安全性	用户数据存放由用户自行负责	用户数据存放由提供商负责
对互联网依赖程度	较低	较高

资料来源：作者根据相关资料自行整理。

SaaS 市场良好的发展态势吸引了众多厂商加入到这一市场的竞争之中。一方面以 Salesforces 为代表的新兴厂商在短时间内迅速崛起，另一方面传统大型软件厂商和互联网运营商不甘示弱，纷纷推出基于 SaaS 模式的产品，以图在这个快速增长的市场中有所收获，如表 3。

表 3：各传统软件厂商推出的 SaaS 产品或战略

传统软件厂商	推出的 SaaS 产品/战略
微软	“S+S” 战略
Oracle	On demand
SAP	Business ByDesign
IBM	Lotus Notes Hosted Messaging 托管服务

资料来源：赛迪顾问股份有限公司：《2008-2009 年中国 SaaS 市场研究年度报告》，2009 年 1 月

在我国，软件运营服务行业一方面得益于全球范围的行业加速发展以及国内经济复苏，在国家相关政策的扶持和“云计算”的技术支撑下，行业整体迎来大规模增长机遇。另一方面，跨国公司的纷纷进入和众多新近崛起的本土企

^①赛迪顾问股份有限公司. 中国 CRM 软件市场研究报告[R]. 北京：赛迪顾问股份有限公司，2009.

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库